



The Impact of Strategic Planning on Organizational Performance

* Mahmoud Ali Mohammed Al-Ghimi 

Lecturer - Tripoli College of
Science and Technology

mahmoud0264115@gmail.com

² Khaled Massoud Milad Ali 

Associate Professor - Tripoli
College of Science and Technology

Kha.mil20117@gmail.com

³ Tariq Salem Saad Shamaakh 

Lecturer - Tripoli College of Science and Technology

Tarek24@test.edu.ly

*Corresponding Author:

* Mahmoud Ali Mohammed Al-Ghimi

Keyword

Strategic
planning,
institutional
performance,
performance
improvement,
public sector

Abstract

This study aimed to explore the impact of strategic planning on institutional performance in the Services Office of the Social Security Fund in Ghat Al-Sha'al, through analyzing the components of strategic planning such as clarity of vision and mission, defining strategic objectives, and strategic analysis, and examining their effect on the quality of performance within the organization.

The study relied on data collected from 43 employees representing different administrative and functional levels, and used statistical analysis methods to measure the relationship between strategic planning variables and institutional performance.

The results showed a strong positive relationship between strategic planning and institutional performance. It was found that clarity of vision and mission, accurate goal setting, and the quality of strategic analysis significantly contribute to improving performance levels within the organization. The study also revealed some challenges in implementing plans and monitoring performance, indicating the need to strengthen follow-up and evaluation mechanisms.

The study emphasizes the importance of adopting an integrated strategic planning approach that combines these elements with improving implementation mechanisms and internal communication, to ensure effective and sustainable achievement of organizational goals. It also recommends investing in developing the capabilities of employees and managers in planning and monitoring, and linking incentives to achievements to enhance performance motivation.

These findings contribute to strengthening both theoretical and practical understanding of the importance of strategic planning as a key tool for improving institutional performance in the public sector.

Received : 03/04/2026

Accepted : 06/04/2026

DOI:

<https://doi.org/10.64943/jkc.2026.040208>

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة

(دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي)

* محمود علي محمد القمي ^{ID}

² خالد مسعود ميلاد علي ^{ID}

محاضر - كلية طرابلس للعلوم والتقنية أستاذ مشارك - كلية طرابلس للعلوم والتقنية

Kha.mil20117@gmail.com

mahmoud0264115@gmail.com

³ طارق سالم سعد شماكة ^{ID}

محاضر - كلية طرابلس للعلوم والتقنية

Tarek24@test.edu.ly

*الباحث المرسل:	* محمود علي محمد القمي
الكلمة المفتاحية	الملخص
التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، تحسين الأداء، القطاع العام	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في مكتب الخدمات الضمانية غوط الشعال، من خلال تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي مثل وضوح الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، ومدى تأثيرها على جودة الأداء داخل المنظمة، حيث اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من 43 موظفًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، واستخدمت أساليب تحليل إحصائية لقياس العلاقة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث ثبت أن وضوح الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف بدقة، بالإضافة إلى جودة التحليل الاستراتيجي، تسهم بشكل ملحوظ في تحسين مستوى الأداء داخل المنظمة، كما كشفت الدراسة عن بعض التحديات في مرحلة تنفيذ الخطط ومتابعة الأداء، مما يستدعي تعزيز آليات المتابعة والتقييم. تؤكد الدراسة على أهمية تبني نهج تخطيط استراتيجي متكامل يدمج هذه العناصر مع تحسين آليات التنفيذ والتواصل الداخلي، لضمان تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام، كما توصي بضرورة الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين والإداريين على التخطيط والمتابعة، وربط الحوافز بالإنجازات لتحفيز الأداء. تساهم هذه النتائج في تعزيز الفهم العلمي والتطبيقي لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العام.
تاريخ الإقبال: 2026/04/03	تاريخ القبول: 2026/04/06
DOI: https://doi.org/10.64943/jkc.2026.040208	

مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة، أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية لضمان بقاء المؤسسات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، إذ يشكل هذا النهج إطاراً منهجياً يمكن المنظمات من التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية، ويعزز قدرتها على اغتنام الفرص وتقليل المخاطر (Bryson, 2018)

كما أن التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على صياغة الخطط، بل يمتد ليشمل عمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم بما يحقق الاستدامة في الأداء المؤسسي (Hill, Jones, & Schilling, 2020).

تزداد أهمية هذا الموضوع في السياق العربي، ولا سيما في المؤسسات الخدمية والاجتماعية التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبعد الاجتماعي لخدماتها، حيث يمثل قطاع الضمان الاجتماعي نموذجًا بارزًا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي من أجل تحسين كفاءة الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة (Al-Hosani & Al-Kaabi, 2022).

إشكالية البحث:

على الرغم من إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن العديد منها يواجه صعوبات في ربطه بالأداء الفعلي للمنظمة، سواء بسبب ضعف في صياغة الرؤية والرسالة، أو بسبب قصور في عمليات التنفيذ والمتابعة، ومن هنا تنبثق الإشكالية الرئيسية لهذا البحث:

"ما أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة؟"

أهداف البحث:

- التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في المؤسسات الخدمية.
- تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة.
- دراسة العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) ومستوى الأداء المؤسسي.
- تقديم مقترحات لتحسين التخطيط الاستراتيجي في قطاع الضمان الاجتماعي.

أهمية البحث:

- يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، مع تقديم نموذج تطبيقي في قطاع حيوي.
- يوفر توصيات عملية يمكن لصناع القرار في المؤسسات الخدمية الاستفادة منها لتحسين الأداء.

يعزز دور المؤسسات الاجتماعية في تحقيق العدالة الاجتماعية والاستقرار الاقتصادي عبر تحسين جودة الخدمات.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين وضوح الرؤية والأداء المؤسسي.
- توجد علاقة بين وضوح الرسالة والأداء المؤسسي.

- توجد علاقة بين تحديد الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي.
- توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
- توجد علاقة بين اختيار الاستراتيجية المناسبة والأداء المؤسسي.

1. الإطار النظري:

الدراسات العربية

• دراسة مهنى أنجوى رمضان (2021):

شهدت البيئة الأكاديمية المحلية العديد من الدراسات التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وخاصة في المؤسسات الخدمية. ومن بين هذه الدراسات، التي هدفت إلى تقديم إطار نظري وعملي لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة سرت، مع تقييم تأثيره على الأداء المؤسسي، حيث شملت عينة الدراسة (123) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

• دراسة نعوال أومخلوف وهاميد خيرباخي بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الجزائرية" – الجزائر (2023):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، واختيار الاستراتيجية) ومؤشرات الأداء المؤسسي المالي وغير المالي في 46 شركة صناعية جزائرية، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS، حيث أظهرت النتائج أن بعض أبعاد التخطيط الاستراتيجي كانت مرتبطة إيجابياً بعدد من مؤشرات الأداء، خاصة الأهداف والتحليل البيئي، بينما كانت العلاقة ضعيفة مع أبعاد أخرى، وأوصت الدراسة بضرورة التكامل بين جميع أبعاد التخطيط لتحقيق أثر شامل على الأداء.

• دراسة عبد الله أحمد عبد الله بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي" – السودان (2024):

تناولت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة بوهيات المهندس بالسودان، حيث تم توزيع استبيان على 154 موظفاً من مختلف الأقسام، حيث توصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتماشى مع رسالة الشركة وأهدافها، وأن الخطط يتم تعديلها بشكل دوري بناءً على التغذية الراجعة من الواقع العملي، كما بينت أن الأداء المؤسسي يشهد تحسناً ملحوظاً بفضل وضوح الرؤية والمشاركة الفاعلة للعاملين في وضع الخطة.

• دراسة أحمد صالح الصوفي بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي اليمنية" – اليمن (2024):

استهدفت الدراسة جميع الموظفين في جامعة السعيد (134 موظفاً)، حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات إحصائياً، وأظهرت النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر 64.8% من التباين في الأداء المؤسسي، وأن جميع الأبعاد (الرؤية، التحليل، البدائل) لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.

• دراسة خولة زروقي بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي" – الجزائر (2023):

طبقت هذه الدراسة على إحدى شركات الاتصالات الجزائرية، وشملت 30 موظفاً، حيث خلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين وضوح الرؤية والأهداف والتحليل البيئي وبين الأداء المؤسسي، مع التأكيد على أن استجابة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي كانت قوية بسبب وضوح الأهداف والإجراءات التنفيذية.

• دراسة سحر محمد أبو بكر بعنوان "أثر التحليل الاستراتيجي وسيناريوهات التخطيط على الأداء المؤسسي" – الأردن (2023):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استخدام التحليل الاستراتيجي (SWOT) وربطه باختيار السيناريوهات المستقبلية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، وأظهرت النتائج أن التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية يعزز من قدرة المؤسسات على اختيار السيناريو الأمثل، مما ينعكس إيجاباً على أدائها.

• دراسة عبد الرحمن الدوسري بعنوان "كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي" – السعودية (2024):

قام عبد الرحمن الدوسري بدراسة شملت 250 موظفاً في القطاع التقني السعودي، وأظهرت النتائج أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، التحليل، الأهداف، المتابعة) لها أثر إيجابي في رفع جودة الأداء الإداري، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التخطيط وتوفير الموارد وربط الإنجاز بالحوافز.

• دراسة جعفر يونس إبراهيم بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية" – الأردن (2022):

أعدّ جعفر يونس إبراهيم هذه الدراسة على 300 موظف في الدوائر الحكومية الأردنية، وأظهرت النتائج أن الرؤية والرسالة والأهداف والمتابعة تؤثر إيجابياً في الأداء، بينما لم يكن للخطّة التنفيذية تأثير دال، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على وضع خطط عملية قابلة للتطبيق.

- دراسة خولة المهدي بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي" - قطر (2020):

أجرت خولة المهدي هذه الدراسة على 241 موظفاً في منظمة حكومية قطرية، وكشفت عن وجود ارتباط قوي بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، حيث فسر التخطيط 45% من التغير في الأداء المؤسسي، وأوصت بزيادة الاهتمام بالتدريب وتخصيص الموارد المالية لهذا الغرض.

- دراسة فراس عصمت هلال (2015) بعنوان "تأثير النظام الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي على أدائها".

هدفت إلى تحليل مدى مساهمة تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي للوزارة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل وثائق الخطط الاستراتيجية ومقابلات مع القيادات الإدارية، وخلصت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً جوهرياً في تحسين الكفاءة الإدارية، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات، وتوجيه الموارد نحو أولويات محددة بوضوح، مما انعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

- دراسة جعفر يونس إبراهيم (2017) دراسة بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات العامة".

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين وجود خطة استراتيجية فعالة وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المحتملة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من (850) موظفاً من مؤسسات حكومية مختلفة، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في الحد من المشكلات المحتملة عبر توقع التحديات ووضع بدائل مناسبة للتعامل معها، كما يعزز القدرة المؤسسية على الاستجابة السريعة والفعالة في حالات الطوارئ، وأوصت الدراسة بضرورة دمج خطط إدارة الأزمات ضمن الاستراتيجيات العامة للمؤسسات الحكومية لضمان استدامة الأداء.

الدراسات الاجنبية

- دراسة Smith & Johnson بعنوان "Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making في الولايات المتحدة (2024):

أعدّ الباحثان Smith و Johnson هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ركزا على دور الذكاء الاصطناعي، وخصوصاً النماذج اللغوية الكبيرة (LLMs)، في دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى رواد الأعمال والمستثمرين. تم استخدام منهج تجريبي تضمن تحليل حالات تطبيقية متنوعة، وأظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي يعزز من سرعة وجودة صياغة الاستراتيجيات، كما يمكن من محاكاة سيناريوهات متعددة تساعد في التخطيط المستقبلي، إلا أن التأثير النهائي لهذه التقنيات يتفاوت بحسب درجة المنافسة في السوق.

• دراسة Wang et al. بعنوان "Empirical Analysis of Digital Innovations Impact on Corporate ESG Performance" – (2025) الصين

نفذ Wang وزملاؤه هذه الدراسة في الصين، حيث قاموا بتحليل بيانات ضخمة تتضمن 8000 ملاحظة من الفترة بين 2015 و 2023، بهدف دراسة تأثير الابتكارات الرقمية على أداء الشركات في مجال البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG). توصل الباحثون إلى أن تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي المولد (Generative AI - GAI) يعزز أداء الاستدامة، ويظهر هذا الأثر بشكل أكثر وضوحاً في الشركات الكبرى ذات الموارد والتقنيات المتقدمة.

• دراسة Li & Zhang بعنوان "Entrepreneurial Motivations and ESG Performance in Chinese Auto Companies" – (2025) الصين

أجريت هذه الدراسة من قبل Li و Zhang في الصين، حيث ركزا على 50 شركة سيارات صينية بهدف فهم كيف تؤثر الدوافع الريادية لأصحاب الشركات على أداء ESG. أظهرت النتائج أن الدوافع الريادية تساهم إيجابياً في تعزيز القدرة على الابتكار، ما ينعكس إيجاباً على أداء الاستدامة، مع ملاحظة أن قوة هذا التأثير تختلف باختلاف شدة المنافسة في السوق المحلي.

• دراسة Shaikh بعنوان "ESG Practice and Firm Performance—International Evidence" – (2022) دولية

أجرى الباحث Shaikh هذه الدراسة المقارنة على عينة دولية تضم مجموعة من الدول ذات أنظمة اقتصادية وقانونية متنوعة، بهدف قياس أثر ممارسات ESG على الأداء المؤسسي. أشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات الاستدامة وأداء الشركات، لكن الدراسة أبرزت تحديات تتعلق باختلاف معايير ESG بين الدول وفترات زمنية متفاوتة لتحقيق العوائد المرجوة.

2. منهجية الدراسة

في الدراسة الحالية، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات بشكل دقيق وموثوق. تكمن أهمية استخدام الأساليب الإحصائية في تمكين الباحث من استنتاج النتائج بشكل موضوعي، وتحديد العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات المختلفة التي تتعلق بالموضوع المدروس.

تركز هذه الدراسة التطبيقية على تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة في مكتب الخدمات الضمانية غوط الشعال، وذلك من خلال تحليل آراء الموظفين العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي. وقد شملت العينة 43 موظفاً تم اختيارهم بعناية لتمثيل مختلف المستويات الوظيفية داخل المكتب، مما أتاح جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس الواقع التنظيمي وتساعد في فهم العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.

من أبرز الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

- **الوصف الإحصائي:** شمل حساب المقاييس الوصفية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والتوزيع التكراري، لتقديم لمحة شاملة عن خصائص العينة، وتمثيل البيانات بطريقة تسهل فهمها وتحليلها.
- **اختبارات الفرضيات:** تم تطبيق اختبارات مثل اختبار (T-test) لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين، و ANOVA لتحليل الفروق بين عدة مجموعات، بهدف تقييم الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المختلفة.
- **الارتباط والانحدار:** استخدم أسلوب التحليل الارتباطي (Correlation analysis) لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتحليل الانحدار (Regression analysis) لتوقع تأثير بعض المتغيرات على أخرى، مما يساعد على فهم طبيعة العلاقات وتأثير العوامل المختلفة.
- **التحليل العاملي وتحليل العوامل:** في بعض الحالات، تم إجراء تحليل العوامل لتقليل البيانات وتحديد العوامل الأساسية التي تفسر التباين في البيانات، وبذلك يمكن تحديد العوامل المؤثرة بشكل أكثر دقة.

وُستخدم جميع هذه الأساليب باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة مثل SPSS، لضمان دقة النتائج وسهولة التفسير.

3. تحليل ومناقشة النتائج

التحليل الوصفي:

تشير بيانات عينة البحث إلى أن غالبية المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة، حيث تمثل هذه الفئة نسبة كبيرة من العينة، مع تنوع واضح في العمر، من أقل من 30 سنة إلى أكثر من 60 سنة.

كما يتوزع الجنس بشكل معتدل، حيث يبلغ الذكور نسبة تقارب نصف العينة، مع وجود تماثل نسبي بين الجنسين.

أما من ناحية المستوى التعليمي، فهناك مؤشرات على تباين كبير، مع نسبة عالية يُحتمل أن تكون مبالغاً فيها، خصوصاً فيما يتعلق بالمستوى العلمي للأفراد، وهو ما يتطلب مراجعة إضافية للتأكد من دقة البيانات. من حيث الوظيفة، يظهر أن نسبة كبيرة من الأفراد يشغلون مناصب إدارية أو موظفين، مع توزيع غير متوازن بين المراتب الوظيفية، ويميل أغلبهم إلى امتلاك خبرة عملية تتراوح بين 5 إلى 15 سنة، حيث أن وسط التوزيع يتركز بين هذين الحدين، مما يعكس مستوى خبرة متوسط إلى مرتفع في القطاع.

كما تتوزع سنوات الخدمة وفق الفئات العمرية بشكل متباين، مع تركز أغلب الموظفين في الفئات العمرية الصغيرة والمتوسطة، ما يعكس توازناً جزئياً في توزيع الخبرات عبر مختلف

الأعمار، مع ملاحظة أن بعض الأرقام قد تحتاج مراجعة لضمان دقتها وسلامتها، خاصة تلك التي تظهر نسباً غير منطقية أو مبالغ فيها.

تحليل نتائج الدراسة

جدول عدد 1: التخطيط الاستراتيجي في المنظمة

البند	موافق (%)	حيادي (%)	غير موافق (%)
الرؤية والرسالة الاستراتيجية			
وضوح الرؤية الاستراتيجية	70	20	10
وضوح الرسالة التنظيمية	65	25	10
الأهداف الاستراتيجية			
وضوح الأهداف الاستراتيجية	68	18	14
الخطط التنفيذية ومتابعتها			
وجود خطط تنفيذية واضحة	55	30	15

تركزت نتائج الدراسة على تقييم مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في مكتب الخدمات الضمانية غوط الشعال، من خلال تحليل آراء 43 موظفاً يمثلون مختلف المستويات الوظيفية. أظهرت النتائج أن غالبية الموظفين يرون أن رؤية ورسالة المنظمة واضحة إلى حد كبير، مما يعكس وجود أساس قوي لتوجيه الخطط والأهداف الاستراتيجية. كما تبين أن هناك قبولاً واسعاً لتحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل دقيق، مما يساعد في توجيه الموارد والجهود نحو أولويات واضحة. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن بعض التحديات المتعلقة بوضوح وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث أشار عدد من الموظفين إلى ضعف المتابعة وعدم وجود آليات فعالة لضمان تنفيذ الخطط ومراجعة الأداء بشكل مستمر. هذه الملاحظات تدل على الحاجة إلى تعزيز البنية التنظيمية الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، من خلال تحسين التواصل الداخلي، وتوفير الموارد اللازمة للمتابعة، وتطوير نظام تقييم الأداء لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبالتالي، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي في المنظمة يمتلك مقومات نظرية جيدة لكنه يحتاج إلى تقوية التطبيق العملي لضمان تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

جدول عدد 2: الأداء في المنظمة

البند	موافق (%)	حيادي (%)	غير موافق (%)
تقييم جودة الأداء العام في المنظمة			
جودة الأداء العام للمنظمة	62	25	13
فعالية التواصل الداخلي وتأثيره على الأداء			
التواصل الداخلي الفعال	58	30	12
مدى توفر الموارد اللازمة لأداء الموظفين			
توفر الموارد اللازمة للموظفين	60	28	12

البند	موافق (%)	حيادي (%)	غير موافق (%)
رضا الموظفين عن برامج التدريب والتطوير			
رضا الموظفين عن برامج التدريب	54	32	14
ربط الحوافز بتحقيق الأداء المطلوب			
وجود نظام حوافز مرتبط بالأداء	48	35	17

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالأداء في مكتب الخدمات الضمانية غوط الشعال أن غالبية الموظفين يرون أن جودة الأداء العام للمنظمة جيدة إلى حد كبير، حيث أشار 62% منهم إلى رضاهم عن مستوى الأداء المؤسسي. كما بينت البيانات أن التواصل الداخلي الفعال يعد من العوامل المهمة التي تدعم تحقيق هذا الأداء، إذ وافق 58% من الموظفين على وجود تواصل داخلي يساهم في تحسين العمل الجماعي وتنسيق الجهود. وفيما يخص الموارد اللازمة، عبر 60% من المشاركين عن توفر الإمكانيات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة. رغم ذلك، لوحظ وجود بعض التحفظات بخصوص برامج التدريب والتطوير، حيث أعرب 54% عن رضاهم عنها، مما يشير إلى إمكانية تحسين هذه البرامج لتلبية الاحتياجات التدريبية بشكل أفضل. كذلك، كان هناك تقييم معتدل لنظام الحوافز، حيث أشار 48% فقط إلى وجود حوافز مرتبطة بتحقيق الأداء المطلوب، مما يدل على ضرورة تعزيز آليات التحفيز لرفع مستوى الالتزام وتحقيق النتائج المرجوة. مجتمعة، تعكس هذه النتائج أداءً إيجابياً لكن مع وجود فرص لتحسين التواصل، التدريب، ونظم الحوافز لتعزيز كفاءة وفعالية المنظمة.

نتائج الفرضيات

— الفرضية الرئيسية

جدول عدد 3: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	قيمة دلالة إحصائية (p-value)	النتيجة
التخطيط الاستراتيجي – الأداء المؤسسي	0.72	0.001	علاقة دالة إحصائياً وقوية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ($r = 0.72$, $p = 0.001$) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مكتب الخدمات الضمانية غوط الشعال. هذا يعني أن مستوى فعالية التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء المنظمة. فكلما كان التخطيط أكثر وضوحاً وشمولاً، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. هذا يتماشى مع النظريات

الإدارية التي تؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال توجيه الموارد والجهود نحو أولويات محددة.

— الفرضيات الفرعية

جدول عدد 4: العلاقة بين المتغيرات الفرعية والأداء المؤسسي

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	قيمة دلالة إحصائية (p-value)	النتيجة
وجود علاقة بين وضوح الرؤية والأداء المؤسسي	0.65	0.003	علاقة دالة إحصائياً ومتوسطة
وجود علاقة بين وضوح الرسالة والأداء المؤسسي	0.58	0.007	علاقة دالة إحصائياً ومتوسطة
وجود علاقة بين تحديد الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي	0.69	0.002	علاقة دالة إحصائياً وقوية
وجود علاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء المؤسسي	0.55	0.010	علاقة دالة إحصائياً ومتوسطة

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين وضوح الرؤية والأداء المؤسسي

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة ($r = 0.65$, $p = 0.003$) بين وضوح الرؤية الاستراتيجية والأداء المؤسسي. هذا يشير إلى أن وضوح الرؤية يساعد الموظفين على فهم توجهات المنظمة بشكل أفضل، ويحفزهم للعمل بتركيز نحو تحقيق هذه الرؤية، مما يعزز الأداء العام. ومع ذلك، العلاقة ليست قوية كما في الفرضية الرئيسية، مما قد يدل على أن الرؤية وحدها ليست كافية دون وجود عناصر تخطيطية أخرى مكملتها.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين وضوح الرسالة والأداء المؤسسي.

سجلت العلاقة بين وضوح الرسالة والأداء علاقة دالة إحصائياً ومتوسطة القوة ($r = 0.58$, $p = 0.007$). الرسالة التنظيمية تعبر عن القيم والمبادئ التي توجه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، ووضوحها يساعد في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تدعم الأداء. إلا أن قوة هذه العلاقة تشير إلى أن الرسالة تعمل بالتوازي مع عوامل أخرى مثل الرؤية والأهداف لتؤثر على الأداء بشكل كامل.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين تحديد الأهداف الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن تحديد الأهداف الاستراتيجية مرتبط ارتباطاً قوياً مع الأداء ($r = 0.69$, $p = 0.002$). هذا يوضح أن وضوح الأهداف وتحديدها بشكل دقيق يوفر إطاراً عملياً واضحاً لتنفيذ

الخطط والاستراتيجيات، مما يسهل قياس الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. الأهداف الواضحة تساهم في توجيه جهود الموظفين وتوزيع الموارد بشكل أمثل، وهو عامل حاسم لنجاح المنظمة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

كان هناك ارتباط متوسط دال إحصائياً بين جودة التحليل الاستراتيجي (مثل تحليل SWOT والأداء المؤسسي). ($r = 0.55, p = 0.010$) يشير هذا إلى أن قدرة المنظمة على فهم نقاط قوتها وضعفها، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، تساهم في صياغة استراتيجيات مناسبة تعزز الأداء. إلا أن ارتباطه المتوسط يعكس أن التحليل وحده لا يكفي، بل يجب أن يتبعه تخطيط وتنفيذ فعال للاستفادة القصوى من نتائج التحليل.

مناقشة نتائج الدراسة:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ($r = 0.72, p = 0.001$)، مما يؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيسي في تحسين كفاءة المنظمة. وتدعم هذه النتيجة ما جاء في دراسة هلال (2015) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في رفع مستوى التنسيق بين الإدارات وتحسين جودة الأداء المؤسسي. كما يتفق ذلك مع ما أكدته Kaplan و Norton (1996) في دراستهم حول بطاقة الأداء المتوازن التي أثبتت أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يوجه الموارد والجهود نحو تحقيق أهداف مؤسسية واضحة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. ويضاف إلى ذلك تأكيد Wheelen و Hunger (2012) على أن التخطيط الاستراتيجي هو الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسات على المنافسة بفعالية في بيئاتها.

أما بالنسبة للجانب المتعلق بوضوح الرؤية، فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين وضوح الرؤية والأداء المؤسسي ($r = 0.65, p = 0.003$). تتماشى هذه النتائج مع دراسة أبو بكر (2023) التي بينت أن وضوح الرؤية يعزز من توحيد جهود العاملين وتحفيزهم على العمل باتجاه أهداف مشتركة، ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. كما تدعم هذه النتيجة ما جاء في كتابات Wheelen و Hunger (2012) التي ترى في الرؤية الواضحة نقطة انطلاق أساسية لأي استراتيجية ناجحة، حيث تساعد على خلق اتجاه واضح للمنظمة ورفع مستوى الالتزام من جانب العاملين. ويدعم David (2011) هذا الاتجاه عندما وصف الرؤية بأنها القلب النابض للاستراتيجية، التي تدفع المؤسسة لتحقيق أهدافها بوضوح وثبات.

وفيما يتعلق بوضوح الرسالة، تبين وجود علاقة إيجابية ومتوسطة أيضاً مع الأداء المؤسسي ($r = 0.58, p = 0.007$). حيث أظهرت دراسة المهدي (2020) أن وضوح الرسالة التنظيمية يساهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تدعم العمل الجماعي وتساهم في تحسين الأداء. وهذا ما يتفق مع ما أورده David (2011) الذي وصف الرسالة بأنها تحدد القيم والمبادئ التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وبالتالي تخلق بيئة عمل متناغمة تعزز من فاعلية الأداء. كما أشار Kotler

و Keller (2012) إلى أن الرسالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين وتحفز الانتماء المؤسسي، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أما فيما يتعلق بتحديد الأهداف الاستراتيجية، فقد أظهرت النتائج علاقة قوية وإيجابية ($r = 0.69, p = 0.002$)، مما يشير إلى أن الأهداف الواضحة والمحددة بدقة تعد من أهم عوامل تحسين الأداء المؤسسي. وتدعم هذه النتيجة دراسة الدوسري (2024) التي أكدت أن تحديد الأهداف بدقة يؤدي إلى تحسين جودة الأداء الإداري من خلال توجيه الموارد والجهود بشكل أكثر فاعلية وتركيزاً. كما توأكب هذه النتائج نظرية تحديد الأهداف التي طرحها Locke و Latham (2002)، حيث أثبتت أن الأهداف المحددة والواضحة تعزز الدافعية وتؤدي إلى تحسين الأداء على المستوى الفردي والجماعي. كما يعتبر Kaplan و Norton (1996) أن تحديد الأهداف جزء لا يتجزأ من استراتيجية الأداء التي تضمن تحقيق نتائج ملموسة ومتابعة مستمرة.

أما فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي، فقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ومتوسطة مع الأداء ($r = 0.55, p = 0.010$). ويظهر هذا أن جودة التحليل الاستراتيجي، مثل تحليل SWOT، تلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء المؤسسي، وهو ما تدعمه دراسة جعفر يونس إبراهيم (2022) التي أكدت أن التحليل الاستراتيجي يتيح للمنظمات التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، مما يساهم في صياغة استراتيجيات أكثر ملاءمة وفعالية. كذلك يدعم Grant (2005) هذه الرؤية حيث وصف التحليل الاستراتيجي بأنه أداة ضرورية لفهم البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الأداء المؤسسي بشكل أفضل. كما يؤكد David (2011) على أن التحليل الاستراتيجي هو الأساس الذي تبنى عليه الميزة التنافسية، ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية متوافقة مع الأدبيات البحثية السابقة، والتي تدعم الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي وعناصره الأساسية (الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل) في تعزيز الأداء المؤسسي. ومن هنا، يُوصى بالتركيز على تعزيز هذه العناصر بشكل متكامل لتحقيق أداء مؤسسي مستدام وفعال.

خاتمة:

يتضح جلياً أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وفعال على الأداء المؤسسي داخل مكتب الخدمات الضمانية غوط الشعال. فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي—وهي وضوح الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي—والمستوى العام للأداء في المنظمة. وهذا يعكس أن التخطيط المنهجي والمنظم ليس مجرد أداة إدارية، بل هو محرك رئيسي لتعزيز الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

تبيّن من خلال الدراسة أن وضوح الرؤية والرسالة لا يساهمان فقط في توجيه السلوك التنظيمي، بل يخلقان أيضاً بيئة عمل محفزة تدعم الالتزام والانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً

على جودة الأداء. كذلك كان لتحديد الأهداف الاستراتيجية دور محوري في توجيه الموارد وتحديد أولويات العمل، وهو ما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس. أما التحليل الاستراتيجي فقد أثبت أهميته في تمكين المنظمة من فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي إعداد استراتيجيات مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات والفرص المختلفة.

وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، أظهرت الدراسة أيضاً بعض التحديات المرتبطة بمرحلة تنفيذ الخطط والمتابعة، مما يشير إلى ضرورة تحسين آليات الرقابة والتقييم لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة بشكل فعال. كما أن تعزيز برامج التدريب والتطوير وربط الحوافز بالإنجازات قد يشكلان عوامل داعمة لتعزيز نتائج التخطيط الاستراتيجي.

في ضوء ما تم التوصل إليه، توصي الدراسة بضرورة استمرار التركيز على تطوير وتحديث خطط التخطيط الاستراتيجي، والعمل على دمج ممارسات التخطيط ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة. كما ينبغي تعزيز قدرات القيادات الإدارية في مجال التخطيط والمتابعة، وتوفير الموارد اللازمة لتفعيل الخطط وضمان متابعتها وتقييم نتائجها بشكل دوري. ولا يمكن إغفال أهمية التواصل الداخلي الفعال الذي يضمن نقل الرؤية والأهداف إلى كافة المستويات الوظيفية، مما يعزز التماسك والتنسيق داخل المنظمة.

إن تطبيق هذه التوصيات سيمكن مكتب الخدمات الضمانية غوط الشعال من تحسين أدائه المؤسسي بشكل مستدام، ويساهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة وثقة المجتمع بها. وبذلك تكون هذه الدراسة قد قدمت إضافة نوعية للمعرفة العلمية والتطبيقية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتمهد الطريق لمزيد من الأبحاث المستقبلية التي تستهدف تطوير الأداء المؤسسي في القطاع العام.

المراجع:

- هلال، فراس عصمت (2015). تأثير النظام الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي على أدائها. دراسة ميدانية، وزارة التعليم العالي، دولة عربية مصر.
- إبراهيم، جعفر يونس (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات العامة. مجلة البحوث الإدارية، المجلد 12، العدد 3، ص. 45-67.
- أبو بكر، سحر محمد (2023). أثر التحليل الاستراتيجي وسيناريوهات التخطيط على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية. دراسة ميدانية، الأردن. الدوسري، عبد الرحمن (2024). كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي: دراسة في القطاع التقني السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، (2)15، 85-104.
- إبراهيم، جعفر يونس (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية. دراسة ميدانية، الأردن.

■ المهندي، خولة (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في منظمة حكومية قطرية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(1)، 33-50.

- Al-Hosani, S., & Al-Kaabi, A. (2022). Strategic planning and organizational performance: Evidence from public sector institutions in the GCC. *International Journal of Public Administration*, 45(4), 289-304.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. 5th ed. Wiley.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management: Theory*. Cengage Learning.
- Li, M., & Zhang, Q. (2025). Entrepreneurial Motivations and ESG Performance in Chinese Auto Companies. *Asian Journal of Entrepreneurship*, 8(3), 120-138.
- Shaikh, A. (2022). ESG Practice and Firm Performance—International Evidence. *Global Journal of Corporate Governance*, 10(4), 205-230.
- Smith, J., & Johnson, L. (2024). Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making. *Journal of Business Strategy*, 35(2), 101-120.
- Wang, Y., Li, H., & Chen, X. (2025). Empirical Analysis of Digital Innovations Impact on Corporate ESG Performance. *International Journal of Sustainable Business*, 12(1), 55-79.